

COMMUNAUTE URBAINE DE BORDEAUX

**EXTRAIT
DU
REGISTRE DES DELIBERATIONS
DU
CONSEIL DE COMMUNAUTE**

**Séance du 25 novembre 2005
(convocation du 14 novembre 2005)**

Aujourd'hui Vendredi Vingt-Cinq Novembre Deux Mil Cinq à 09 Heures 30 le Conseil de la Communauté Urbaine de BORDEAUX s'est réuni, dans la salle de ses séances sous la présidence de Monsieur Alain ROUSSET, Président de la Communauté Urbaine de BORDEAUX.

ETAIENT PRESENTS :

M. ROUSSET Alain, M. HOUEBERT Henri, M. BOBET Patrick, M. BRANA Pierre, M. BRON Jean-Charles, M. BROQUA Michel, Mme CARTRON Françoise, M. CAZABONNE Alain, M. CAZABONNE Didier, M. CHAUSSET Gérard, Mme CURVALE Laure, M. DAVID Alain, Mme DESSERTINE Laurence, M. DUCASSOU Dominique, M. DUCHENE Michel, Mme EYSSAUTIER Odette, M. FAVROUL Jean-Pierre, Mme FAYET Véronique, M. FELTESSE Vincent, M. FLORIAN Nicolas, M. FREYGEFOND Ludovic, M. GELLE Thierry, M. GUICHARD Max, M. LABARDIN Michel, M. LABISTE Bernard, M. LAMAISON Serge, M. MERCIER Michel, M. PIERRE Maurice, M. SEUROT Bernard, M. SOUBIRAN Claude, M. TOUZEAU Jean, M. TURON Jean-Pierre, M. VALADE Jacques, M. BANNEL Jean-Didier, M. BAUDRY Claude, M. BELIN Bernard, M. BELLOC Alain, M. BENOIT Jean-Jacques, M. BREILLAT Jacques, Mme BRUNET Françoise, M. CANOVAS Bruno, Mme CARLE DE LA FAILLE Marie Claude, M. CARTI Michel, Mme CASTANET Anne, M. CASTEL Lucien, M. CASTEX Régis, M. CAZENAVE Charles, M. CHAZEAU Jean, Mme COLLET-LEJUIF Sylvie, Mme CONTE Marie-Josée, Mlle COUTANCEAU Emilie, M. COUTURIER Jean-Louis, Mme DARCHE Michelle, M. DAVID Jean-Louis, Mme DE FRANCOIS Béatrice, Mme DELAUNAY Michèle, M. DELAUX Stéphan, M. DOUGADOS Daniel, Mme DUMONT Dominique, M. DUTIL Silvère, Mme FAORO Michèle, M. FAYET Guy, M. FEUGAS Jean-Claude, M. GOURGUES Jean-Pierre, M. GRANET Michel, M. HOURCQ Robert, M. HURMIC Pierre, Mme ISTE Michèle, M. JAULT Daniel, Mme JORDA-DEDIEU Carole, M. JOUVE Serge, Mme KEISER Anne-Marie, Mme LIMOUZIN Michèle, M. MANGON Jacques, M. MANSENCAL Alain, M. MAURIN Vincent, M. MERCHERZ Jean, M. MILLET Thierry, M. MONCASSIN Alain, M. MOULINIER Maxime, M. NEUVILLE Michel, Mme NOEL Marie-Claude, Mme PUJO Colette, M. QUERON Robert, Mme RAFFARD Florence, M. REBIERE André, M. REDON Michel, M. RESPAUD Jacques, M. SARRAT Didier, M. SEGUREL Jean-Pierre, M. SIMON Patrick, M. TAVART Jean-Michel, Mme TOUTON Elisabeth, Mme WALRYCK Anne.

EXCUSES AYANT DONNE PROCURATION :

Mme FAYET Véronique à M. CAZABONNE D. (jusqu'à 10 h 15)	M. FERILLOT Michel à M. BAUDRY Claude
M. FREYGEFOND Ludovic à M. LABISTE Bernard (jusqu'à 10 h 45)	M. GUICHOUX Jacques à M. LAMAISON Serge
M. MARTIN Hugues à M. DUCHENE Michel	M. GUILLEMOTEAU Patrick à M. MOULINIER Maxime
Mme LACUEY Conchita à M. COUTURIER Jean-Louis	M. HERITIE Michel à M. HOUEBERT Henri
M. PUJOL Patrick à M. FAYET Guy	M. JUNCA Bernard à M. BOBET Patrick
M. SAINTE-MARIE Michel à M. ROUSSET Alain	M. LOTHAIRE Pierre à Mme. DESSERTINE Laurence
M. ANZIANI Alain à M. BENOIT Jean-Jacques	M. MAMERE Noël à M. HURMIC Pierre
M. BANAYAN Alexis à M. MERCHERZ Jean	Mme MOULIN-BOUDARD Martine à M. SOUBIRAN Claude
Mme BRACQ Mireille à M. BELLOC Alain	Mme PALVADEAU Chrystèle à M. NEUVILLE Michel
M. CANIVENC René à M. LABARDIN Michel	Mme PARCELIER Muriel à Mme. PUJO Colette
Mme CAZALET Anne-Marie à Mme. CARLE DE LA FAILLE Marie Claude	M. POIGNONEC Michel à M. FLORIAN Nicolas
M. CORDOBA Aimé à M. GUICHARD Max	M. PONS Henri à M. QUERON Robert
M. DANE Michel à Mme. NOEL Marie-Claude	M. QUANCARD Joël à Mme. DARCHE Michelle
Mme DUBOURG-LAVROFF Sonia à M. DUCASSOU Dominique	Mme VIGNE Elisabeth à Mme WALRYCK Anne

LA SEANCE EST OUVERTE

Adaptation de l'organisation communautaire - Décision

Monsieur SEUROT présente le rapport suivant,

Mesdames, Messieurs

Les lignes directrices de l'action communautaire d'ici la fin de la mandature ont été fixées en décembre 2004, à savoir :

- des priorités de politiques publiques qui concernent :
 - o le logement
 - o le développement économique
 - o la politique foncière
 - o les transports et les déplacements
 - o la qualité de vie et l'environnement

- une méthode de travail basée sur :
 - o la valorisation des ressources humaines
 - o la transparence et la lisibilité
 - o la sécurité juridique
 - o l'équité et la proximité avec les communes
 - o l'amélioration de l'information et de l'association du citoyen
 - o le développement des coopérations avec nos partenaires
 - o la maîtrise des finances communautaires.

Ces lignes directrices nécessitent pour leur mise en œuvre d'adapter l'organisation de la CUB pour mieux atteindre les objectifs fixés.

L'organisation actuelle, mise en place en 1999 et adaptée ponctuellement depuis, a montré son efficacité pour mener à bien les nombreux projets de la CUB et gérer ses services publics.

Aussi, les modifications proposées ci-après, qui ne remettent pas en cause les fondements et la logique de l'organisation actuelle, ont pour finalité de mieux prendre en compte les priorités fixées et d'adapter l'organisation à l'évolution de ses missions.

Une première étape a d'ores et déjà été mise en œuvre en 2005 avec la création de l'inspection générale et d'une structure permanente pour le conseil de développement durable, la transformation du service des marchés publics en direction centrale des achats

et marchés et son renforcement en effectifs, la création d'un centre habitat et politique de la ville, et enfin le renforcement de la direction des Déplacements urbains. L'organisation proposée intègre ces décisions.

Le principe de transversalité

L'organisation qui sera mise en place pour assurer les missions de la collectivité et répondre aux objectifs assignés par les élus, ne trouvera sa pleine efficacité que si elle est capable, pour mener à bien des dossiers de plus en plus complexes ou par essence transversaux, de réunir les compétences diverses et complémentaires des directions.

Cette condition passe par le développement de la transversalité dans le fonctionnement des services, notamment

- en mettant en œuvre la Charte des projets de la CUB (GSP)
- en mettant en place pour des besoins permanents ou ponctuels, des groupes de suivi ou de coordination avec un pilote clairement identifié et des correspondants des directions concernées,

mais aussi le décloisonnement dans les pratiques quotidiennes, en recherchant systématiquement l'expertise interne dans les dossiers.

La transparence et la fiabilisation des processus de la CUB

La communauté urbaine est une organisation qui sait se mobiliser pour mener à bien de très nombreux projets mais qui souffre d'un manque de transparence, d'une impression d'opacité.

L'amélioration de la lisibilité et de la transparence de l'activité communautaire, associée à la sécurisation de son fonctionnement, constitue une priorité.

Cela passe par la clarification et le respect de règles du jeu internes et externes, qui rendent le processus de décision plus transparent, ou par la mise en place de processus de contrôle interne voire de procédures formalisées afin de sécuriser le fonctionnement. La démarche qualité est un des outils d'aide à la mise en place de ces processus, la définition de groupes de projet et la consultation des services internes sont également à développer.

La politique foncière

Elle est un préalable indispensable à toute intervention d'urbanisme ou d'aménagement, que ce soit à destination d'habitat, de développement économique, de voirie, d'espaces publics ou d'équipements.

Les problèmes d'inflation et de spéculation foncière sont tels que, dans ce domaine, seule une politique volontariste, anticipatrice et inscrite dans la durée peut être efficace.

Cette politique foncière doit être clairement affichée, notamment au travers d'un véritable programme d'action foncière décrivant les objectifs, les moyens, l'organisation et la planification.

Il est proposé que cette politique foncière soit pilotée par la direction du Patrimoine, renommée direction de l'Action Foncière, au sein du pôle Administration générale (renommé pôle Administration et Foncier). Cette mission vient en complément de ses missions actuelles d'acquisitions foncières et immobilières communautaires, de gestion et de valorisation du patrimoine.

La politique foncière est ainsi élaborée et conduite par cette direction dans le cadre d'un groupe permanent de coordination, qu'elle pilote sous l'autorité du directeur général et auquel participent des correspondants des directions en charge des politiques publiques au service desquelles la stratégie foncière est élaborée (habitat, urbanisme, aménagement, développement économique, voirie...). La direction de l'Action Foncière anime des conférences foncières avec les acteurs de la politique foncière sur le territoire (Etat, RFF, Communes, promoteurs, bailleurs).

Par sa vision globale et grâce à l'observatoire foncier, elle est garante de la cohérence des interventions foncières de la Communauté et de la participation de la Communauté à la régulation du prix du foncier

Elle a en charge la réflexion sur la création d'un établissement public foncier local et son suivi.

L'habitat

Les problèmes d'habitat ressortent de trois grandes tendances :

- la pénurie de logements sociaux et la restructuration nécessaire des quartiers d'habitat social,
- la forte croissance des prix de l'immobilier et des charges foncières,
- l'insuffisance de réserves foncières.

Le premier bilan du programme local de l'habitat (PLH) a montré que les objectifs n'étaient pas atteints, que ce soit en matière de construction de logements ou de logements sociaux conventionnés. La situation va être aggravée par les opérations de démolition-reconstruction. Compte tenu de ces éléments, le besoin réel de logements sociaux par an est estimé à 1600 à 1900 logements.

Pour répondre à ces objectifs, la Communauté a aujourd'hui besoin d'une approche globale de la politique de la ville et de l'habitat à l'échelle du territoire de l'agglomération qui implique une solidarité communautaire et une ambition partagée par tous. D'ores et déjà, le Conseil de communauté a adopté un plan d'urgence, qui devra être complété par :

- une décision relative à la délégation des crédits de l'Etat,
- une convention globale communautaire avec l'ANRU
- la mise en œuvre des études préalables sur les sites identifiés au PLU
- une action foncière plus dynamique pour l'habitat.

La mise en place d'un centre Habitat et Politique de la Ville, au sein de la direction du Développement Urbain et de la Planification, renforcé et structuré en trois départements, a d'ores et déjà été décidée par le conseil de communauté de janvier 2005, ce qui constitue une première étape. Cette organisation et son positionnement sont adaptés pour faire face à l'évolution des missions dans les domaines de l'habitat et de la politique de la ville, sous réserve de l'adaptation des moyens nécessaires aux missions qui l'attendent.

Les missions fixées antérieurement à la direction du Développement Urbain et de la Planification et à la direction du Développement Opérationnel et de l'Aménagement demeurent inchangées. La mise en œuvre des opérations d'aménagements pilotées par la D.D.O.A. doit se poursuivre à un rythme soutenu afin d'une part de conduire à leur terme les restructurations et renforcements des centres villes et centres bourgs des communes et d'autre part de contribuer pour 1/3 environ en opérations publiques, à la réalisation des objectifs de construction de logement du P.L.H.

Le développement économique

Le développement économique est une des priorités de la CUB car il est le moteur pour générer de nouveaux emplois et consolider ceux qui existent. Il participe aussi à donner à la CUB les moyens de fonctionner demain et d'investir.

Il est marqué par une double complexité liée à la diversité des critères d'attractivité et de dynamisme économique d'un territoire, et à la multiplicité des acteurs.

Dans ce contexte multi-partenarial, la CUB doit montrer sa capacité à s'adapter aux conditions nouvelles de production et d'échange avec deux soucis :

- éviter les concurrences avec les autres intervenants et renforcer les complémentarités notamment dans un cadre conventionnel,
- centrer son action sur les priorités au regard de son rôle de garant de la cohérence territoriale.

Le Bureau de la CUB a récemment validé le renforcement des interventions communautaires selon cinq axes principaux :

- renforcer la vision prospective et l'anticipation
- conforter le rôle d'aménageur de la CUB en développant les conditions concrètes d'accueil des entreprises
- contribuer au développement de politiques structurantes
- renforcer les relations partenariales
- initier une véritable stratégie de prospection et de promotion de la métropole

La promotion de l'économie solidaire constitue également un axe d'intervention.

Pour mener à bien ces missions, il est proposé de créer un pôle Développement Economique, ce qui permet de garantir la priorité et l'efficacité de la nouvelle politique économique.

Au sein de ce nouveau pôle, seraient regroupés, avec la direction du Développement Economique et de la Promotion de la Métropole (DDEPM), la direction des Coopérations territoriales, européennes et internationales, et le service Abattoir-Marché. En effet, les synergies entre ces différentes directions doivent être développées et leurs objectifs fixés en fonction de leur contribution attendue aux résultats de la politique de développement économique.

Ainsi, la direction des Coopérations territoriales, européennes et internationales doit participer à la promotion de la métropole à l'international, en valorisant les compétences présentes sur le territoire de la Communauté. Elle anticipe pour inscrire la CUB dans les nouveaux objectifs de la politique régionale de l'Union Européenne, à savoir « compétitivité régionale et emploi » d'une part et « coopération territoriale » d'autre part. Elle participe au

montage des partenariats avec les autres acteurs de la région, interrégionaux ou transfrontaliers. Elle assure à ce titre le pilotage des contrats liant l'agglomération à ses partenaires (Etat, Conseil Général, Conseil Régional,...), en s'appuyant sur des groupes de projets réunissant les compétences techniques internes pour leur mise en œuvre.

Le service de l'Abattoir-Marché est un acteur économique public du secteur agroalimentaire. Rattaché au pôle développement économique, ses objectifs d'évolution sont donc arrêtés en cohérence avec la politique économique et la stratégie établie sur le site d'intérêt métropolitain agroalimentaire.

La DDEPM doit adapter son organisation et ses moyens à la nouvelle politique économique pour prendre en charge le développement de la mission d'animation économique, l'accélération de la mise en œuvre opérationnelle des projets d'aménagement et, le cas échéant, le développement du tourisme urbain et d'affaires. Elle assure également le suivi et la promotion de l'économie solidaire visant l'insertion sociale et l'emploi.

Par ailleurs, il est proposé que la DDEPM assure la mission de représentant du maître d'ouvrage pour les aménagements et équipements nécessaires au développement du MIN, des abattoirs et du marché de la viande, et le suivi des fonds de concours Universités, missions aujourd'hui assurées par la direction des Services Publics Externes, la mission de suivi des régies du MIN et des abattoirs, ainsi que le suivi de la délégation de service public du haut débit.

Les transports et les déplacements

Ils constituent des compétences essentielles de la CUB tant par le poids des investissements et des charges de gestion que par l'importance de la maîtrise de la mobilité pour assurer un développement harmonieux de l'agglomération. La poursuite du maillage du territoire par un réseau de transports collectifs performants et la mise en œuvre des axes du plan des déplacements urbains constituent une priorité.

Une nouvelle organisation et des moyens renforcés de la direction des Déplacements Urbains ont été validés en janvier 2005 pour répondre à l'objectif d'affirmer une ambition plus forte dans le domaine de la politique des déplacements et de la mobilité. Cette organisation est en cours de mise en place et permet un pilotage renforcé de la mise en œuvre et de la révision du Plan des Déplacements Urbains.

La qualité de vie et l'environnement

La charte pour l'environnement vers le développement durable, récemment adoptée, constitue le cadre de l'action communautaire dans ce domaine de l'environnement, que la direction du Développement Durable et de l'Ecologie Urbaine (DDDEU) a la charge de piloter au sein de l'organisation. Il s'agit là d'un thème où le principe de transversalité doit pleinement jouer, chaque service étant concerné par la démarche de développement durable dans la mise en œuvre des missions dont il a la charge. La mise en œuvre de la GSP d'une part et une animation et un pilotage forts par la DDDEU seront un gage d'efficacité. La DDDEU doit ainsi renforcer son action dans le domaine du développement durable et conduire la réflexion pour une évolution vers un agenda 21. Le Conseil de développement Durable y apportera sa contribution notamment sur le volet participation.

Dans le domaine de l'environnement, la Communauté également doit prolonger ses efforts pour mieux assumer, dans le cadre de l'organisation actuelle, ses missions historiques : l'assainissement, la collecte, le traitement et la valorisation des déchets ménagers, en améliorant en permanence leur transformation ou leur recyclage.

Afin de permettre à la direction du Développement Durable et de l'Ecologie Urbaine de se mobiliser sur le développement durable, il est proposé que la direction opérationnelle de l'Environnement prenne en charge, comme prévu à l'origine, le suivi complet des centres de traitements des déchets et notamment des usines d'incinération.

Les ressources

Au-delà de l'organisation, l'atteinte des objectifs fixés par les élus repose sur les hommes et les femmes, agents de la CUB qui ont la charge de mettre en œuvre les politiques publiques. Chacun d'entre eux doit se sentir acteur d'une dynamique permanente d'amélioration du service aux usagers et habitants de l'agglomération. Cela passe d'une part par une politique des ressources humaines renouvelée, reposant sur trois principes :

- gérer les agents au plus près
- valoriser l'agent
- améliorer le dialogue avec les acteurs de la fonction RH,

d'autre part par la mise en œuvre de démarches d'amélioration permanente comme l'évaluation des politiques publiques, la démarche qualité ou d'outils de management et de dialogue au sein de la structure.

Aussi est-il proposé de rattacher la mission Evaluation Prospective Qualité Conseil (MISEPC) au pôle Ressources, renommé « Ressources et Conseil » afin de développer des synergies à la fois dans le domaine des ressources humaines et des outils de management, et dans le domaine des systèmes d'information, de leurs conséquences organisationnelles et du pilotage...

Suite à la création de l'Inspection générale, qui assure désormais des missions d'audit et d'inspection, et le contrôle des satellites de la Communauté, la MISEPC a en charge l'accompagnement et le conseil des élus, de la direction générale et des services dans les domaines suivants : évaluation des politiques publiques, démarche qualité, organisation, prospective, outils de pilotage et de modernisation.

La fonction ressources humaines est par nature une compétence partagée entre les directions et la DRH. Pour atteindre les objectifs de la politique des ressources humaines, une réflexion doit s'engager sur ce partage, allant dans le sens d'une plus grande implication des directions dans la gestion des ressources humaines et d'un recentrage de la DRH sur ses fonctions de conseil, de pilotage et de prospective. Cette réflexion doit bien sûr prendre en compte les spécificités des différents services. La refonte du système d'information des ressources humaines offre l'opportunité de retravailler sur ces fonctions. Enfin, concernant la fonction RH, le département social réintègre la DRH.

Le pôle Ressources et Conseil a ainsi en charge la mise à disposition des services et des agents des ressources utiles à leur fonctionnement : ressources humaines, méthode/outils/évaluation, informatique, véhicules, locaux. Dans cette logique, il est proposé de rattacher également la direction des Moyens Généraux au pôle Ressources et

Conseil, ainsi que la régie d'exploitation des restaurants, dont les principaux bénéficiaires sont les agents de la CUB.

La maîtrise d'ouvrage des bâtiments neufs communautaires reste cependant assurée par la direction des Grands Travaux.

Par contre la direction des Données Géoréférencées est transférée au pôle Aménagement et Développement, et renommé Aménagement Urbain et Habitat, afin de développer les synergies avec la direction du Développement Urbain et de la Planification. Elle continue bien entendu, en tant que service prestataire, à mettre à disposition des données à l'ensemble des services utilisateurs de la CUB.

Le suivi des satellites

La création de l'inspection générale, déjà actée lors du Conseil de communauté de juin 2005, permet le renforcement du suivi des « satellites » de la communauté (DSP, SEM, organismes HLM, régies), fonction partagée entre les directions qui suivent l'activité confiée à ces satellites et l'inspection générale :

- le suivi technique et contractuel est assuré par les directions « opérationnelles »
- le contrôle financier et juridique est assuré par l'inspection générale, qu'il s'agisse de contrôle continu ou de missions d'inspection.

Les moyens affectés au contrôle des satellites doivent être renforcés en fonction d'un programme pluriannuel de contrôle continu et d'audit des satellites de la CUB.

La communication

Améliorer l'information donnée à la population sur les activités de la CUB et associer davantage le citoyen et l'utilisateur par une information décentralisée constituent des objectifs prioritaires.

Il est proposé que la direction de la Communication prenne en charge la politique de communication interne et externe et sa mise en œuvre. Elle garantit ainsi sa cohérence globale ainsi que celle des outils mis en œuvre.

La communication interne aujourd'hui assurée par la direction des Ressources Humaines est ainsi transférée à la direction de la Communication. Une coordination spécifique est à mettre en place avec le pôle Ressources et Conseil à la fois sur le volet RH et démarche de progrès.

Il en est de même, pour garantir les interfaces et éviter les redondances entre l'internet de la CUB, tourné vers l'utilisateur et géré par la direction de la Communication, l'intranet d'agglomération, projet d'infrastructure informatique d'échanges de données entre la CUB et les communes, et l'intranet, outil de facilitation du travail des services au quotidien, gérés par le pôle Ressources et Conseil. En effet, l'internet de la CUB a vocation, dans son évolution, à s'appuyer sur les systèmes d'information de la CUB.

Pour réaliser ses missions, la direction de la Communication met en place un réseau de coordination permanent avec les autres directions de la CUB, en particulier la DDEPM, celles qui portent des projets ou sont en charge de politiques publiques.

La proximité et la contractualisation

La proximité revêt de multiples facettes qui vont de la gestion quotidienne réactive à l'écoute et la mesure de la satisfaction des usagers en passant par la concertation des habitants.

Bien souvent, le citoyen s'adresse prioritairement à sa commune y compris pour des problèmes entrant dans le champ des compétences communautaires. La proximité passe donc aussi par un rapprochement des services communautaires et des communes.

Améliorer la proximité constitue donc une démarche de progrès complexe pour laquelle il serait prématuré de proposer dès à présent les solutions organisationnelles. Par contre, cette démarche, transversale et nécessairement collective et partagée par les élus et les services, pourrait être menée selon un mode projet, en prenant le temps nécessaire à l'appropriation, ce qui n'exclut pas la mise en place d'actions à court terme comme la conférence des communes, la mise en oeuvre de l'intranet d'agglomération, la concrétisation de contrats entre la communauté urbaine et les communes, ou l'étude du rôle des circonscriptions territoriales.

Concernant la concrétisation de ces contrats communaux, leur élaboration relève de la mise en place d'une organisation de projets, avec la participation dans les équipes projets de membres des directions concernées. Leur suivi serait ensuite assuré par un référent communautaire pour chaque commune, la coordination de ces référents étant réalisée par un chargé de mission du directeur général.

Un organigramme adapté

Ces modifications d'organisation se résument dans l'organigramme joint en annexe, où figurent également les missions nouvelles ou transférées.

Dans ces conditions, il vous est proposé, Mesdames, Messieurs, si tel est votre avis, de bien vouloir décider de ces modifications d'organisation, qui ont été soumises pour avis au Comité Technique Paritaire du 7 novembre 2005.

Les conclusions, mises aux voix, sont adoptées à l'unanimité.
Fait et délibéré au siège de la Communauté Urbaine le 25 novembre 2005,

Pour expédition conforme,
par délégation,
le Vice -Président,

M. BERNARD SEUROT

**REÇU EN
PRÉFECTURE LE
30 NOVEMBRE 2005**

